



„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”
„Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi”
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach schematu II pomocy technicznej „Krajowa Sieć
Obszarów Wiejskich” Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020”
Za treść materiału odpowiada Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Warszawie

Raport z warsztatów

Tytuł warsztatu: Animacja lokalnej społeczności z uwzględnieniem współpracy i projektów partnerskich.

Osoba prowadząca warsztat: Adam Dąbrowski

Najważniejsze wnioski wynikające z dyskusji

Warsztat dotyczący animacji lokalnej społeczności z uwzględnieniem współpracy i projektów partnerskich miał zdefiniowane następujące cele:

1. Uspójnienie wiedzy na temat operacji w partnerstwie
2. Zebranie dobrych praktyk w zakresie współpracy z terenu różnych LGD
3. Refleksja nad wartością dodaną, jaką współpraca wnosi do projektów
4. Stworzenie listy czynników, które utrudniają współpracę
5. Stworzenie przykładowych kryteriów wyboru operacji promujących współpracę
6. Stworzenie „Dekalogu animatora współpracy”.

W ramach prowadzonych warsztatów wszystkie cele udało się osiągnąć, choć należy zaznaczyć, że w różnym stopniu. Dynamika warsztatów jasno wskazywała na dużą potrzebę omówienia bieżących problemów i wyzwań, jakie stoją przed LGD we wdrażaniu nowych lokalnych strategii rozwoju. W związku z tym, każde rozpoczęte ćwiczenie prowadziło do bardzo ciekawych i pogłębionych dyskusji oraz wymiany doświadczeń. Jest to o tyle ważne, że uczestnicy podkreślali potrzebę organizacji spotkań, których celem byłaby właśnie wymiana wiedzy i doświadczeń, sposobów radzenia sobie z bieżącymi wyzwaniami oraz sposobach interpretacji niektórych zapisów w dokumentach legislacyjnych.

W pierwszej kolejności warsztatu omówione zostały możliwości podejmowania projektów współpracy w okresie programowania UE 2023-2027, tj. operacje w partnerstwie, projekty partnerskie, projekty partnerskie międzynarodowe. Dodatkowo, każdy przedstawił w jakiej formule tego typu projekty występują w LSR reprezentowanych lokalnych grup działania. Co ciekawe, zdecydowana większość uczestników wskazała, że nie ma dedykowanego przedsięwzięcia dla projektów realizowanych w partnerstwie, a samo partnerstwo będzie premiowane przy wybranych naborach. To oznacza, że chcąc realnie ocenić poziom tej współpracy w kryteriach, należy posłużyć się zróżnicowanymi wskaźnikami.

W dalszej kolejności zostały omówione dobre praktyki w zakresie współpracy z terenu różnych LGD. Tutaj należy stwierdzić, że w dobiegającym końcu okresie programowania lokalne grupy działania

chętnie, aktywnie i z dużymi sukcesami realizowały projekty współpracy tak na poziomie krajowym jak i międzynarodowym. Dotyczyły różnych wymiarów życia społecznego od przedsiębiorczości, ekologii i edukacji obywatelskiej, poprzez dziedzictwo kulturowe, na aktywizacji i integracji kończąc. W ramach dyskusji uczestnicy wskazywali, dlaczego omawiane przez siebie przykłady uznali za dobre praktyki. Ramą teoretyczną tej dyskusji były przyjęte kryteria. W prawie i literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznych uregulowań, które by określały sposób wyboru dobrych praktyk. W pracy "Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii" są zasugerowane takie kryteria jak (Karwińska A., Wiktor D. 2008, s. 6-8):

1. skuteczność (osiągnięcie założeń, realizacja planów, urzeczywistnienie misji organizacji, powiązanie planów i celów, przyczynienie się do dalszego rozwoju, rozpoznanie środowiska poprzez realizacją badań, rozmowy z adresatami projektu i zebranie informacji o rzeczywistych potrzebach ludzi),
2. planowanie (analiza sytuacji i uwarunkowań, opracowanie strategii działania oraz sporządzenie planu działań operacyjnych),
3. innowacyjność (poziom nowatorstwa proponowanej praktyki),
4. wydajność (analiza jakościowa i ilościowa oraz analiza wykorzystania zasobów środków materialnych czyli finansów, technologii i infrastruktury oraz niematerialnych a głównie kapitału ludzkiego i społecznego),
5. refleksyjność (istnienie narzędzi ewaluacyjnych i ich stosowanie, ocena obiektywności narzędzi, wykorzystywanie wyników ewaluacji do poprawy działań),
6. uniwersalność (zaadaptowanie już zrealizowanych projektów do nowych lub zbliżonych warunków i kontekstów lub wykorzystanie tylko jako źródło inspiracji)
7. etyczność (zgodność proponowanego działania z prawem, zgodność z przyjętymi w danym społeczeństwie, branży czy obszarze działania normami moralnymi, dobry wizerunek organizacji),
8. przedsiębiorczość (użyteczność dla realizacji misji, posiadanie "żyłki biznesowej", samodzielność finansowa, działanie w obszarze niszowym rynku, racjonalność ekonomiczna, rozpoznanie grupy beneficjentów i klientów),
9. realizowanie korzyści społecznych (tworzenie miejsc pracy, poziom wpływu projektu na usamodzielnianie się beneficjentów, adekwatność praktyki w stosunku do potrzeb, świadczenie usług dobrej jakości).

Uczestnicy zdecydowanie najczęściej wskazywali na kolejne kryteria sugerując, że to przede wszystkim w tym wymiarze realizowane przez nich projekty zasługują na miano dobrej praktyki: korzyści społeczne, planowanie, skuteczność, innowacyjność, przedsiębiorczość, uniwersalność, wydajność, etyczność. Jedynym niewymienionym kryterium jest refleksyjność. Można podjąć próbę analizy tych wyników, zwłaszcza biorąc pod uwagę, że dwa najczęściej wymieniane kryteria stanowiły przeszło połowę wszystkich wskazań. Sugeruje to, że uczestnicy mocno zdają sobie sprawę z faktu, że realizowane przez nich projekty realnie poprawiają jakość życia na obszarach, gdzie działają. Przejawia się tutaj fundament podejścia LEADER do rozwoju obszarów wiejskich. Interesujące jest to, że na drugim miejscu uplasowało się kryterium „planowanie”. Uczestnicy często podkreślali, że za sukcesem realizacji, często bardzo skomplikowanych projektów z udziałem wielu partnerów stoi umiejętność planowania i koordynacji działań. Jest to niewątpliwie wartość i umiejętność z jaką można pracować w nowym okresie programowania. LGD mają bogate doświadczenie w prowadzeniu rozmaitych projektów, dlatego w sytuacji realizacji wielofunduszowej formuły wdrażania Isr należy spodziewać się dobrych efektów i problemów raczej wynikających z niejasności założeń programowych, niż zaangażowania i pracy samych LGD. Ważne jest również to, co nieobecne. Żaden z uczestników nie wskazał na refleksyjność, co może świadczyć o nieprzywiązywaniu dużej uwagi do ewaluacji podejmowanych działań na poziomie projektów. Jest to niewątpliwie obszar, który powinien być w

dalszym ciągu omawiany w ramach szkoleń dla LGD (praktyczny wymiar stosowania monitoringu i ewaluacji).

Przywołane kryteria posłużyły także do refleksji nad wartością dodaną, jaką współpraca wnosi do projektów. Realizowane projekty współpracy miały bardzo dużą zdolność do tworzenia wartości dodanej z realizowanych projektów, która nie wpisywała się bezpośrednio w zaplanowane wskaźniki. Uczestnicy szkolenia wskazywali m.in. na możliwość wymiany doświadczeń, wzajemne uczenie się w działaniu, możliwość spojrzenia z różnych punktów widzenia na dane zagadnienie, uwrażliwienie na różne konteksty społeczne i kulturowe funkcjonowania społeczności lokalnych, nawiązywanie znajomości, kontaktów i przyjaźni, wzmacnianie kapitału społecznego i moralnego, budowanie kultury zaufania oraz efekt synergii, który obrazuje się w tym, że osiągnięte efekty bez współpracy z partnerami byłyby mniej spektakularne zarówno ilościowo jak i jakościowo.

W kolejnym ćwiczeniu, uczestnicy warsztatu mieli za zadanie opisać różne bariery, jakie mogą utrudniać współpracę pomiędzy partnerami reprezentującymi różne sektory. Podczas warsztatów omówiono wybrane konfiguracje możliwych partnerstw:

Przedsiębiorca – NGO

1. Rozbieżność interesów – nastawienie na zysk ze strony przedsiębiorcy oraz nastawienie na korzyści społeczne ze strony NGO
2. Różne cele – potrzeba podejmowania działań obejmujących klasyfikację pkd po stronie przedsiębiorcy oraz zadań statutowych ze strony NGO. Istotne, żeby w ramach działań NGO dobrze sklasyfikować podejmowane działania – działalność statutowa odpłatna/nieodpłatna, działalność gospodarcza.
3. Czas realizacji – dostosowanie rytmu pracy przy etatowych pracownikach firmy, którzy przede wszystkim zajmują się realizacją bieżących zleceń vs pracownicy społeczni, wolontariusze, którzy pracują w innych instytucjach
4. Podwójna rola NGO i przedsiębiorcy – prawdopodobny konflikt w sytuacji, kiedy osoba wykonująca zadania w NGO jest jednocześnie przedstawicielem firmy z którą realizuje projekt partnerski (lub nie tyle wprost, ale kiedy np. jeden z członków zarządu NGO jest właścicielem tej firmy). Osoby pracujące w NGO wykonują różne zawody i najczęściej korzystają z tego kapitału, co w sytuacji podjęcia projektu partnerskiego między takim NGO a firmą, może być źle widziane
5. Przedsiębiorca ograniczony zwraca dużo większą uwagę na poprawność i działania zgodne z obowiązującymi przepisami, w NGO wiele rzeczy uzgadnianych jest nieformalnie, bez pism, te różne kultury pracy mogą powodować konflikty
6. Brak stałych kadr w NGO
7. Spontaniczność pracy w NGO
8. Brak płynności finansowych w NGO, co może przełożyć się na oczekiwanie względem przedsiębiorców, że to oni będą ponosić odpowiedzialność finansową w realizowanych projektach

JST – NGO

1. Sformalizowana ścieżka wymiany informacji w JST jest niekompatybilna z kulturą pracy w NGO
2. Różne godziny pracy mogą powodować trudności w spotkaniach, dynamice realizacji projektu
3. W JST podejmowanie decyzji najczęściej wiąże się z przejściem ścieżki formalnej i akceptacji na kilku poziomach, a w sytuacji kiedy projekt dzieje się dynamicznie, takie przestoje mogą być problematyczne
4. Obawa przed aktywnymi liderami ze strony władz samorządowych – liderzy w NGO wybijają się na tej współpracy i później mogą stanowić konkurentów w wyborach do władz

samorządowych, dlatego może zdarzyć się, że tego rodzaju współpraca nie będzie mile widziana

5. Obawy przed posądzeniem o wspieranie tylko wybranych NGO – opinia społeczna, która ocenia działalność władz może dojść do wniosku, że są jakieś ukryte interesy i powiązania władz z partnerem projektu, dlatego JST mogą mieć obawy przed tego typu współpracą
6. Ograniczenia kadrowe w NGO, oczekiwanie w NGO, że to JST będzie czuwał nad realizacją projektu, a nie zawsze JST może sobie pozwolić na wydelegowanie pracownika

NGO – NGO

1. Różne cele – konieczność znalezienia organizacji o uzupełniających się celach statutowych
2. Finanse (podział kosztów) – trudności w ustaleniu kto jakie koszty ma wziąć na siebie
3. Struktury organizacyjne – ilość zaangażowanych osób – trudności w ustaleniu, jaki wkład osobowy może każda z organizacji partnerskich wnieść do projektu
4. Brak doświadczenia – umiejętność (bądź nie) pozyskiwania funduszy i realizacji projektów – są duże różnice w organizacjach w tym zakresie, organizacje bez doświadczenia raczej będą szukały tych z doświadczeniem, natomiast organizacje mające osoby z kompetencjami do prowadzenia projektów i ich rozliczania będą musiały wziąć większy ciężar pracy i odpowiedzialności na siebie
5. Jedna z organizacji partnerskich musi wydelegować koordynatora całego projektu, który musi wziąć odpowiedzialność i zaangażować się w realizację projektu całościowo, a nie tylko w swojej organizacji – potrzeba zarządzania projektem, która bardzo rzadko jest możliwa do wpisania w budżet projektu
6. Jeśli są to organizacje z jednego terenu, to może nastąpić konflikt korzyści ze zrealizowanego działania
7. NGO które nie mają doświadczenia w realizacji projektów mogą nie być zainteresowane współpracą między sobą ze względu na zbyt duże ryzyko i odpowiedzialność finansową

Przedsiębiorca – JST

1. Oskarżenia o „kolesiostwo” wobec samorządu
2. Różne cele
3. Ograniczenia biurokratyczne
4. Różny poziom dofinansowania

Praktyczne propozycje rozwiązań dotyczących wdrażania podejścia LEADER

W ramach praktycznych rozwiązań dotyczących wdrażania podejścia LEADER zebrano opinie uczestników w dwóch zakresach. Po pierwsze, sugestie dotyczyły kryteriów wyboru operacji uwzględniających współpracę. W drugiej kolejności pojawiły się ogólne sugestie, wykraczające poza przedmiot dyskusji.

W ramach kryteriów wyboru operacji partnerskich ustalono, że:

1. Kryteria powinny być różnicujące pomiędzy wnioskodawcami, tak aby komponent współpracy realnie przekładał się na efekt synergii
2. Współpraca powinna być zaplanowana, a kryterium powinno oceniać stopień tego zaplanowania np. w podziale zadań i obowiązków pomiędzy partnerów, podziale zobowiązań finansowych pomiędzy partnerów, wykorzystaniu swoich potencjałów przez każdego z partnerów

3. W związku z różnym doświadczeniem organizacji w realizacji projektów, punktowane mogłyby być partnerstwa, gdzie jedna z organizacji (doświadczona) wchodzi we współpracę z organizacją, która będzie mogła nauczyć się w działaniu realizacji projektów i w ten sposób w przyszłości samodzielnie pozyskiwać środki zewnętrzne
4. Premiowanie partnerstw, gdzie organizacje mają wobec siebie cele komplementarne, a nie takie same, np. organizacja zajmująca się kulturą mogłaby realizować projekt z organizacją zajmującą się ekologią, wówczas projekt byłby innowacyjny, a korzyści wykraczające poza indywidualne oczekiwania
5. Wskazanie lidera projektu, który będzie odpowiadał za całość koordynowania realizacji zadania

W ramach ogólniejszych refleksji w zakresie projektów współpracy ustalono, że:

1. Lokalne Grupy Działania będą musiały pełnić funkcję koordynatora, inicjatora partnerstw, żeby kojarzyć ze sobą organizacje, które mogłyby realizować wspólne projekty. Mogą się do tego przygotować tworząc np. bazę /platformę dla organizacji zainteresowanych współpracą – platformę w formie online – dostęp do kontaktów i/lub poprzez organizację spotkań sieciujących
2. Lokalne Grupy Działania, którym szczególnie zależy na projektach partnerskich mogłyby informować i publikować dobre przykłady już zawiązanych formalnych i nieformalnych partnerstw jako dobre praktyki, w tym mogłyby szeroko informować o realizowanych projektach współpracy, w których brały udział
3. Wykorzystanie doświadczenia i wiedzy płynących ze zrealizowanych projektów współpracy byłoby niewątpliwie cenne do inspirowania i realizacji potencjalnych partnerów do podejmowania działań we współpracy, problemem może być jednak brak odpowiednich zasobów kadrowych, a przez to czasu, aby takie szkolenia i spotkania organizować
4. Projekty partnerskie realizowane w różnych konfiguracjach, np. NGO – przedsiębiorca, muszą charakteryzować się dużą transparentnością, aby nie budziły negatywnych emocji i podejrzeń w zakresie poprawności ich realizacji i rozliczeń
5. LGD powinny promować powstałe partnerstwa na swoich stronach i profilach fb, aby wspierać proces zawiązywania się partnerstw
6. Istnieje duża potrzeba szkoleń dla lokalnych liderów i organizacji, które miałyby realizować projekty partnerskie, w tym szczególnie w ramach kompetencji miękkich, komunikacyjnych, współpracy, zarządzania. Takie działania z jednej strony uprawdopodobnią sukces podejmowanych inicjatyw, z drugiej strony pozwolą na zbudowanie trwałego fundamentu na przyszłość. Jeśli podjęte projekty partnerskie okażą się sukcesem zarówno merytorycznie, ale także w ramach stosunków międzyludzkich, budowania więzi społecznych, czyli mówiąc kolokwialnie, jeśli partnerzy się polubią, to jest większa szansa na to, że dalej będą współpracować również poza projektem. Aby to uprawdopodobnić, potrzeba jest wzmacniania wspomnianych kompetencji, aby podczas realizacji projektu w sposób życzliwy, z szacunkiem i empatycznie realizować projekt uwzględniając potrzeby partnera i wspólnie odpowiadać na możliwe pojawiające się problemy. Trzeba tego ludzi nauczyć, aby dobrze zapamiętali te projekty, mieli dobre doświadczenia z tym związane i chcieli formułę współpracy kontynuować, a nawet rozszerzać.

Potrzeby szkoleniowe LGD zidentyfikowane w toku warsztatów.

Lokalne Grupy Działania dysponują wykwalifikowaną i doświadczoną kadrą. Warto jednak zwrócić uwagę na dwie sprawy:

1. Kadra w LGD zmienia się w czasie, obecnie widać już wymianę kadr na osoby młode, często z doświadczeniem zawodowym poza LEADER. To zarówno szansa, zwłaszcza jeśli osoby te mają doświadczenia z innych programów, które LGD będzie realizował czy to w formule

wielofunduszowych LSR, czy po prostu jako projekty dodatkowe, wykraczające poza LSR. Z drugiej strony wymiana kadr na osoby z mniejszym doświadczeniem w programie LEADER, które często są młode powoduje, że w pracy nie mają w pełni przestrzeni na to, aby wykorzystać swój potencjał.

2. Warunki funkcjonowania LGD również zmieniają się w czasie. Współczesny, dynamicznie zmieniający się świat wymaga stałego aktualizowania kompetencji, diagnozy wyzwań i problemów. LGD powinny nadążać za tymi zmianami, ponieważ na przestrzeni minionych kilkunastu lat pracy w społecznościach lokalnych stały się cennymi i szanowanymi instytucjami, do których ludzie przychodzą o pomoc i wsparcie w najrozmaitszych zagadnieniach.

W związku z powyższym należy zadbać o stałe wzmacnianie kadr w LGD na poziomie kompetencji i umiejętności. Propozycje szkoleniowe w tym zakresie to:

1. Szkolenia i warsztaty z organizacji pracy zespołów międzypokoleniowych
2. Szkolenie z komunikacji interpersonalnej
3. Szkolenie z komunikacji publicznej z uwzględnieniem nowych mediów (cyfrowe)
4. Szkolenie z zarządzania zasobami ludzkimi
5. Szkolenie koordynatorów animacji lokalnej, w tym uwzględniające specyfikę różnych typów partnerstw
6. Szkolenie z rozwiązywania konfliktów międzyludzkich
7. Szkolenie z programów ułatwiających pracę lgd – praca w chmurze, praca z CANVA, AI
8. Wsparcie psychologiczne i szkolenia dla pracowników borykających się z takimi problemami jak wypalenie zawodowe, nadmierny stres w pracy, mobbing

Dodatkowo, należy wskazać na różne potrzeby szkoleniowe w zakresie:

1. Tworzenia i wdrażania koncepcji Smart Villages – zarówno szkolenie techniczne, jak i szkolenia dotyczące tego, jak rozmawiać, inspirować i motywować społeczności lokalne, żeby były smart
2. Wyzwań środowiskowych i klimatycznych, szczególnie ciekawe byłyby szkolenia z uwzględnieniem specyfiki danego regionu
3. Digitalizacji życia społecznego - postępujących zmian, możliwości i wyzwań związanych z postępem technologicznym

Oprócz wymienionych, uczestnicy zwracali uwagę na ciągłą potrzebę wsparcia w zakresie:

1. Systematyzowania i aktualizacji wiedzy z zakresu wdrażanych programów (EFROW, EFS+, EFRR)
2. Interpretacji i konkretnych rozwiązań w zakresie tworzenia kryteriów i procedur wyboru operacji

W ramach dyskusji pojawiły się również potrzeby szkoleniowe dla społeczności lokalnych, z którymi LGD pracują, w tym:

1. Szkolenia animatorów lokalnych
2. Szkolenia z pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania
3. Szkolenia specjalistyczne (branżowe, tematyczne)
4. Szkolenia z zarządzania projektami i komunikacyjne
5. Akademie młodych liderów

Dodatkowe informacje

Ostatnim zadaniem wykonanym przez uczestników warsztatów było opracowanie „Dekalogu animatora współpracy lokalnej”. W ramach dwóch przeprowadzonych warsztatów nie udało się

uzyskać 10 najważniejszych zasad, dlatego poniższa lista wykracza poza przyjętą formułę. Również zwraca uwagę, że ostatecznie lista nie dotyczy tylko samego animatora, ale również roli LGD w pracy nad szerzeniem idei współpracy na obszarze swojego działania.

Co LGD może robić, aby szerzyć ideę współpracy i promować projekty partnerskie?

1. Szkolić animatorów lokalnych, np. umiejętności interpersonalne, komunikacja
2. Stworzyć platformę wymiany informacji, wiedzy, doświadczeń i zasobów ludzkich oraz baza/platforma lokalnych liderów
3. Motywować, zapraszać do projektów z aktywizacji i własnych
4. Korzystać z tradycyjnych/wypracowanych kanałów komunikacji
5. Wykorzystywać lokalnych influencerów, autorytety lokalne do promocji współpracy
6. Tworzyć możliwości do sieciowania, nawiązywania kontaktów, integracji lokalnych liderów, w tym integracji międzypokoleniowej
7. Pracować z lokalnymi liderami, dążyć do realizacji harcerskiej zasady, aby lider wychował w trakcie swojej pracy lidera lepszego od siebie
8. Wspierać w synchronizacji działań komunikacyjnych wśród partnerów – promować wspólnie
9. Prowadzić stałe doradztwo w zakresie rozliczania projektów
10. Szkolić z narzędzi promocji, w tym współczesnej w social media
11. Punktować na etapie oceny wniosku jasne, spisane zasady współpracy
12. Pokazywanie dobrych praktyk, w tym dobrych praktyk z projektów współpracy LGD
13. Szkolić w zakresie diagnozy potrzeb, jej aktualizacji
14. Motywować, zachęcać, chwalić

Co powinien robić animator współpracy lokalnej?

1. Walczyć z rutyną, nie stawiać tylko na sprawdzone osoby i rozwiązania
2. Dbać o formę komunikacji – technicznie i „miętko”, nie wpadać w rutynę papierów i urzędu
3. Dbać o transparentność działań
4. Wykorzystywać influencerów, autorytety lokalne
5. Aktywnie słuchać, dawać aktywne komunikaty (call to action)
6. Nie bać się współpracy z decydentami na wysokich stanowiskach
7. Pracować na dobrej diagnozie potrzeb
8. Motywować, zachęcać, chwalić
9. Wychowywać społeczników, aktywizować młodzież